



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ano Letivo 2017/2018

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A Experiência de Recrutamento e Seleção na Unono

**No âmbito do estágio curricular realizado na
UNONO**

Orientador:

Professor Doutor Francisco Cesário

Discente:

Ana Filipa Pitorro Martinho nº 50036168

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Francisco Cesário, por me ter acompanhado tanto ao longo de todo o curso como neste reta final, pelos conselhos enquanto professor e profissional que me auxiliaram durante todo o estágio.

Queria também agradecer a todos os professores da Universidade Europeia com quem tive o prazer de trabalhar e aprender. Definitivamente cada um deixou uma marca tanto na minha vida profissional como pessoal, que irei levar comigo ao longo do meu percurso.

Não menos importante, queria agradecer aos meus colegas de mestrado por todo o companheirismo e apoio “nas horas mais difíceis”, com um especial agradecimento à Margarida, ao Mário e ao Henrique.

Agradeço também à minha família e amigos, que sempre acreditou e me apoiou ao longo de todo este percurso, até mesmo quando eu não acreditava.

E, por fim, queria agradecer em especial a toda a equipa da Unono por todo o apoio, dedicação e paciência, tornando-se mais do que colegas de trabalho, uns pilares da minha carreira profissional!

Índice

1. Introdução	5
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Recrutamento	7
2.2. Seleção	11
3. Estágio	15
3.1. Descrição da Empresa - Unono.....	16
3.2. Atividade de Estágio	19
3.2.1. Recrutamento	19
3.2.2. Pré-seleção	23
3.2.3. Tarefas Administrativas	25
3.2.4. Gestão de clientes.....	26
3.2.5. Participação em feiras de emprego e eventos universitários	26
3.2.6. Parcerias com as Universidades.....	26
3.2.7. Programa Embaixadores	27
3.2.8. Programa Freelancers.....	27
4. Proposta de Melhoria	29
4.1. Guião de Entrevista.....	29
4.2. Identificação de soft skills Unono.....	30
4.3. CV Unono	31
4.4. Entrevistas presenciais	31
5. Balanço Crítico do Estágio	33
6. Conclusão.....	38
Referências Bibliográficas	39
Anexos	42

Índice de Figuras

Figura 1. Ogranograma da Unono Portugal.....	17
Figura 2. Modelo de negócio da Unono.....	18
Figura 3. Análise SWOT.....	35

Índice de Tabelas

Tabela 1. Tipo de perfis recrutados.....	19
Tabela 2. Report Mensal dos processos de R&S.....	20
Tabela 3. Report mensal das entrevistas, candidatos enviados e placements.....	24

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos são nos propostas algumas modalidades de avaliação final, ao qual eu optei pela realização de um estágio curricular. A escolha por esta modalidade, deve-se exclusivamente ao facto de que, num mundo cada vez mais competitivo, a experiência profissional nas nossas áreas de formação torna-se um factor fulcral, diria eu obrigatório, para ingressar no mercado de trabalho. E, tendo a Universidade Europeia, dado esta opção, resolvi optar por algo que possa acrescentar valor ao meu currículo em termos de experiência profissional. Assim sendo, o presente trabalho revela-se como um relatório do meu estágio curricular.

Aquando o desenvolvimento do projecto de estágio, defini alguns objetivos ou metas a atingir no desenrolar dos quatro meses de experiência e formação na empresa que acolheu o meu estágio. Nesse sentido, um dos principais objetivos passou pela aquisição de competências técnicas relacionadas com a minha área de formação, ou seja, obter algum conhecimento prático na gestão de processos de recrutamento e seleção, desde técnicas de publicação de anúncios até ao processo de seleção do candidato mais adequado. Acreditava que, sendo a Unono uma empresa pequena, que me iria facilitar em termos de aprendizagem, quer em termos de recursos humanos, quer de outras áreas da empresa (por exemplo, marketing ou sales). Tive ainda como objetivo obter algumas competências de organização e comunicação, bem como de gestão de tempo. Finalmente, e não menos importante, estabeleci que deveria limar algumas das minhas *soft-skills*, como a minha visão empreendedora, dinamismo, entre outras.

Ao longo deste trabalho irei fazer uma breve revisão da literatura sobre o Recrutamento e Seleção, fazendo uma separação entre estes dois processos. A nível do recrutamento, irei abordar principalmente o recrutamento online, visto ser a modalidade escolhida e utilizada na empresa onde realizei o meu estágio. E, por fim, irei abordar também a Seleção em que me irei focar na entrevistas, nomeadamente nas entrevista por telefone, sendo este o método elegido pela a empresa para a pré-seleção de candidatos.

Posteriormente, irei fazer uma breve descrição da empresa onde realizei o meu estágio – a Unono, uma empresa de Recrutamento e Seleção, bem como uma breve descrição do estágio, desde a sua localização, horário e tarefas propostas. Seguidamente irei descrever todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio bem como apresentar propostas de melhoria

face a estas mesmas atividades, fazendo uma ponte entre a teoria (que estudei ao longo dos anos do mestrado e com base no artigos que li para a realização deste trabalho) e a prática.

Por fim, irei fazer uma análise crítica do estágio na sua íntegra, isto é, um feedback destes quatro meses de estágio e competências, quer técnicas quer comportamentais, adquiridas ao longo deste percurso.

2. Revisão da Literatura

Hoje em dia, o mercado de trabalho tem-se tornado cada vez mais competitivo, havendo desta forma um grande desafio para os recursos humanos no que toca à atração de talento. Para dar uma resposta cada vez mais rápida e efetiva, conseguir encontrar a pessoa que se ajuste perfeitamente à função (*job-fit*), é um dos objetivos principais associados à gestão de recursos humanos (Dipboye, 1994). Este pressuposto leva-nos a dois conceitos diferentes, nomeadamente *Person-organization fit* e *Person-job fit* (Resick & Baltes, 2007). O *person-organization fit* refere-se à compatibilidade entre o colaborador e a organização em relação às características de cada uma das partes (Kristof, 1996). Já o *Person-job fit* refere-se à conformidade entre as características pessoais do colaborador e as características da função (Edwards, 1991). Ambos os conceitos tem vindo a ser alvo de estudo pela comunidade científica, por estarem significativamente relacionados com a satisfação e melhor aceitação por parte dos candidatos em relação à função e à empresa durante o processo de recrutamento e seleção e após a contratação (eg. Resick & Baltes, 2007, Cable & Edwards, 2004, Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson., 2005, Carless, 2005).

O presente relatório irá incidir sobre o Recrutamento e Seleção, visto ser o âmbito do meu estágio. Assim sendo, toda a revisão de literatura irá-se focar nesta área dos Recursos Humanos. O Recrutamento e Seleção pode ser considerado como um processo que consiste na identificação, atração e escolha adequada de pessoas para uma organização. Porém, apesar de estarem integrados, os processos recrutamento e seleção são distintos (Wright & Beardwell, 2004). Neste sentido, num primeiro momento serão abordados estes dois processos de forma separada.

2.1. Recrutamento

O Recrutamento tem vindo a ser definido como um processo que contém várias técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados, por forma a ocupar um cargo numa organização. Tendo em conta esta linha de raciocínio, cabe ao técnico de recursos humanos pesquisar e identificar técnicas de recrutamento por forma a atrair um vasto leque de candidatos que, por sua vez, será a base do processo de seleção (Machado & Portugal, 2013).

Normalmente, os processos de recrutamento das empresas surgem por dois motivos: quando já existe o cargo e o colaborador que o ocupava abandona a organização ou é transferido para outra função, ou então, quando há a criação de uma nova função na empresa. Neste sentido, e tendo em conta as necessidades da organização, surge uma tomada de decisão relativamente ao preenchimento da vaga, que por si só, é uma decisão de extrema importância, uma vez que um processo de recrutamento é geralmente moroso, podendo significar custos elevados para a empresa (Chiavenato, 2008).

A fim de gerir melhor os custos e avaliar a necessidade efetiva de recrutamento é preciso verificar previamente se existem alternativas a este processo, nomeadamente: se a redistribuição de tarefas atribuídas a esse cargo pelos restantes membros da equipa poderá tornar uma nova admissão desnecessária; se uma análise aprofundada dos conteúdos dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas ou automatizadas; se a reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento, e por fim, avaliar as vantagens de *outsourcing* (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

O mercado de recursos humanos define algumas fontes de recrutamento verificadas que devem ser avaliadas e diagnosticadas por cada organização consoante as suas necessidades, isto é cada organização tem a sua forma de recrutar (Machado & Portugal, 2013).

Em primeiro lugar, podemos definir dois tipos de recrutamento, nomeadamente o recrutamento interno e o externo (Machado, 2006).

O **recrutamento interno** consiste no preenchimento da vaga por um colaborador da empresa que atualmente ocupa outra função, que pode consistir numa movimentação vertical (promoção) ou movimentação horizontal (transferência) (Machado, 2006). O recrutamento interno tem as suas vantagens, nomeadamente é mais económico, uma vez que evita custos de recrutamento; é mais rápido; apresenta um índice de validade e segurança maior, pois o candidato já é conhecido e está integrado na empresa. Porém, também apresenta algumas desvantagens, uma vez que exige que os colaboradores da empresa tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis do seu cargo atual e, também, poderá gerar conflitos de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos colaboradores que não demonstrem condições ou não realizam aquelas oportunidades (Michel, 2007).

O **recrutamento externo**, por outro lado, consiste na identificação de candidatos para preencher a vaga, abordando reais ou potenciais candidatos, disponíveis ou aplicados em outras empresas, sendo a sua consequência a entrada de um novo colaborador na empresa (Machado, 2006). O recrutamento externo tem como vantagens a celebridade do processo, uma vez que não há que tomar em conta outras movimentações encadeadas, nem períodos de passagem de tarefas da sua efetivação; a injeção de sangue novo na empresa, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas; a identificação de candidatos que, embora não sejam ideais para o preenchimento da função em aberto permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de dados de candidatos para futuras oportunidades que surjam e, por último, a visibilidade que a empresa obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade. Todavia, acarreta algumas desvantagens, nomeadamente é mais dispendioso, comporta maior risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa e poderá frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa (Michel, 2007).

Aquando a decisão pelo recrutamento externo, podemos identificar e selecionar várias fontes de recrutamento. Entre as várias fontes, podemos recorrer às seguintes: arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou que estiveram em outros processos de recrutamento para a empresa, por referência de outros colaboradores da empresa, cartazes ou anúncios de portaria da empresa, contactos com sindicatos e associações de classe, contactos com universidades, escolas, conferências e palestras, contactos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, anúncios de jornais, agências de recrutamento, viagens para recrutamento e recrutamento online, este último marca a passagem do recrutamento tradicional para o *e-recruitment* (Melanthiou, 2015). É neste última fonte de recrutamento, o *e-recruitment*, que este trabalho se irá focar.

Ao longo destes últimos 10 anos tem-se assistido ao aumento significativo de escassez no mercado de trabalho e, consequentemente, a dificuldades de atração de talento, levando aos técnico de recursos humanos a procura de outras fontes de recrutamento (Parry & Tyson, 2008). Neste sentido, o recrutamento online tem vindo a crescer drasticamente, sendo considerado uma dos métodos mais utilizados por recrutadores e *job hunters* (Melanthiou, 2015). Na verdade, estima-se que cerca de 75% dos empregadores utilizam o recrutamento online, geralmente através do *e-mail* (CIPD, 2002), levando a crer que, no futuro, os processos de

recrutamento e seleção serão todos ou quase todos online, uma vez que podemos identificar potenciais candidatos com maior rapidez e facilidade (Othman, & Musa, 2007).

Assim sendo, a era da tecnologias, traz-nos um novo conceito, o *e-recruitment*, que se define pela utilização de tecnologias e recursos baseados na internet para pesquisa e atração de candidatos (Cardoso, 2016), bem como à partilha de informação relativamente aos processos de recrutamento (Hoffman, 2001). Entre estas tecnologias podemos encontrar atualmente portais de e-recruitment (e.g. Net-Empregos), websites de empresas de recrutamento e seleção, websites de empresas em geral (Melanthiou, 2015). e o conhecido “googlar” candidatos através da ferramenta google e também os *social media* (Cardoso, 2016).

Os *social media* têm nos últimos anos dominado o mundo da tecnologia e comunicação, permitindo às pessoas darem-se a conhecer a todos os utilizadores da mesma. Atualmente, nos processos de recrutamento e seleção, também temos vindo a observar uma crescente utilização deste meio, uma vez que permitem às empresas publicar as suas necessidades de talentos e pesquisar potenciais candidatos (Cardoso, 2016).

Um das ferramentas dos *social media* mais utilizada pelos recrutadores é o *linkedin*, que é uma rede social focada nas corporações, em que os seus utilizadores procuram o êxito e a promoção dos seus perfis profissionais (Almeri, Martins & Paula, 2013). Esta rede social, permite no seu geral, divulgar novas oportunidades profissionais pelas empresas, pesquisar e pré-selecionar potenciais candidatos (Cardoso, 2016). Para além disso, outras redes sociais virtuais (eg., Facebook, Twitter) têm-se tornado como uma opção para tanto a procura de oportunidades de trabalho como também na divulgação por parte das empresas de anúncios de emprego. Porém, segundo um estudo levado a cabo por Almeri et. al (2013) refere que a rede social virtual mais utilizada em processos de recrutamento e seleção é o LinkedIn devido ao foco do mesmo em conter e divulgar informações sobre o perfil dos candidatos, permitindo, desta forma, que o recrutador selecione o candidato com base nas suas formações e experiências profissionais. Ainda, os autores do estudo referem que a seguir ao linkedin, o Facebook e o Twitter seguem como uma das ferramentas mais utilizadas pelas consultoras de recrutamento e seleção.

A utilização da internet como um dos meios para os processos de recrutamento e seleção traz-nos diversas vantagens, nomeadamente: coloca candidatos e empregadores à distância de um clique, introduz filtros que facilita a triagem curricular (Cardoso, 2016), acesso a mais pessoas, e, por isso, maior capacidade para captar as pessoas de que precisamos e respostas

mais rápidas (Zusman & Landis, 2002), rapidez na identificação do candidato certo para a posição em aberto, baixos custos associados e permite o acesso a candidatos que não estão à procura ativamente de novos desafios profissionais mas que se encontram abertos a conhecer novas oportunidades (Kapse, Patil & Patil, 2012). Na verdade, estima-se que o *e-recruitment* tornou os processos de recrutamento e seleção 30% mais rápidos do que os processos que utilizam métodos mais tradicionais (Workforce, 2000).

Apesar das inúmeras vantagens que as novas tecnologias trazem aos processos de recrutamento e seleção, a verdade, é que também acarreta algumas desvantagens. Uma primeira desvantagem é o facto de ser uma ferramenta que não é acessível a todos, uma vez que existe pessoas que não utilizam a internet ou até mesmo as redes sociais (Flynn, 2000), por exemplo os jovens são mais aderentes às novas tecnologias do que os grupos de faixas etárias superiores, logo haverá uma maior resposta a anúncios de empregos por parte de jovens do que de outras faixas etárias. Isto poderá tornar-se um obstáculo para vagas que exigem mais anos de experiência (Arboledas, Ferrero and Vidal, 2001). Para além disso, devido à facilidade de enviar currículos para as empresas pela a internet, os técnicos de recrutamento enfretam também algum excesso de currículos recebidos, desde pessoas que são qualificadas para as funções até pessoas que não preenchem os requisitos mas que submetem na mesma (Ganalaki, 2002).

Assim sendo, no mundo de hoje, estamos à distância de um clique para recrutarmos potenciais candidatos para a nossa organização, tornando este processo mais fácil. Porém, apesar de ser uma ferramenta revolucionária e muito útil, vários estudos demonstram que não pode ser utilizada com única ferramenta a ter em conta nos processos de recrutamento e seleção, havendo a necessidade de ser conjugada com outras técnicas (e.g., Borck, 2000, Caggiano, 1999, Melanthiou, 2015).

2.2. Seleção

O processo de seleção define-se pelo processo de escolha entre os finalista do processo de recrutamento e na tomada de decisão sobre qual deles deve ser feita a oferta do cargo (Machado, 2006), ou seja, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização (Machado & Portugal, 2013).

O processo de seleção é um sistema de comparação e de escolha, e deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. O padrão ou critério é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido. Neste sentido, a primeira tarefa de um processo de seleção consiste na recolha de informação sobre o cargo, através da descrição e análise da função (Chiavenato, 2008), e posteriormente á abertura de candidaturas com a colocação de anúncios de emprego (Floreia & Duicã, 2016).

Após a identificação do perfil a selecionar através da análise e descrição de funções bem como à fase de atração de talento, passa-se à escolha de técnicas de seleção (Floreia & Duicã, 2016). Entre as diversas técnicas, podemos encontrar as entrevistas, as provas de conhecimento ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (Florentino & Rusignelli, 2008). No presente trabalho, iremos incidir pelas entrevistas, presenciais e telefónicas, uma vez que foi o método na qual trabalhei ao longo do meu estágio.

A entrevista, definido-se como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, tornando-se, desta forma, um momento adequado para averiguar a experiência profissional do candidato e outros elementos relacionados com a função, e, também para observar aspetos relacionados com o comportamento e personalidade da pessoa (Coradini & Murini, 2009). Esta é a técnica mais utilizadas na empresas, tendo diversas abordagens, como por exemplo em entrevistas de seleção, entrevistas de saída, entrevistas de aconselhamento, entre outras. Apesar da sua subjetividade e carência de base científica, esta técnica é a que mais influencia na decisão final do processo de seleção (Floreia & Duicã, 2016), sendo a única metodologia que não é indispensável num processo de recrutamento e seleção (Coradini & Murini, 2009).

As entrevistas podem ser divididas e caraterizadas em três tipologias, nomeadamente a entrevista estruturada, a semi-estruturada e a não estruturada. A **entrevista estruturada** baseia-se num guião que contém questões elaboradas á priori pelo entrevistador, sendo o caracter de resposta fechado. Alguns autores, referem que esta tipologia de entrevista, apesar de trazer mais confiança ao entrevistador, acaba por ser limitado, pois o entrevistado responde apenas ao que lhe foi questionado, não havendo possibilidade de haver uma conversa mais fluída e adaptada ao candidato (Limongini-França & Arellano, 2002). As entrevistas estruturadas possuem determinadas características que as diferenciam das outras, nomeadamente: as questões estabelecidas baseiam-se nos conhecimentos relacionados com a função, sobre como

o modo que o candidato atuaria em determinadas situações e informações sobre experiências passadas e formação do mesmo; todas as questões são feitas a todos os candidatos, de forma igual; existe uma avaliação da resposta sendo categorizadas numa escala entre bom, médio e má e esta avaliação é feita de forma consistente para todos os candidatos; envolve entrevistadores que estão familiarizados com a função; não existe espaço para o candidato colocar questões adicionais. Geralmente, a seleção é feita apenas tendo em conta os conhecimentos, skills e habilidades relacionadas à função (Dipboye, 1994). Por sua vez, a **entrevista semi-estrutura** também possui questões elaboradas previamente pelo entrevistador, porém contém um espaço para que o entrevistado possa responder livremente, sem um carácter fechado. Neste tipo de entrevista, a decisão é tomada consoante as crenças do entrevistador relacionadas com os atributos do candidato (Florea & Duică, 2016). Por fim, as **entrevistas não estruturadas**, são mais espontâneas (Florea & Duică, 2016), pois não possuem questões elaboradas, sendo que cada recrutador conduz a sua entrevista consoante o desenvolvimento da sua interação com o candidato (Limongini-França & Arellano, 2002).

Um estudo de Chapman & Rowe (2002) concluiu que as entrevistas estruturadas podem ser consideradas pelo candidato como algo mais ameaçador do que uma entrevista semi-estruturada, pois não há espaço para uma conversa aberta e está apenas relacionado com aspetos da função, não permitindo o commitment com a organização e apenas pela função. Para além disso, este estudo demonstrou que as entrevistas semi-estruturadas revelam menos índices de ansiedade e percepção de menos dificuldade por parte dos entrevistados do que as entrevistas estruturadas.

Atualmente, devido aos tempos apertados impostos dos processos de seleção, muitas organizações estão a optar pelas entrevistas por telefone, principalmente no início do processo. Na verdade, a entrevista telefónica permite-nos com bastante rapidez obter algumas informações sobre o candidato, facilitando a criação de uma *short-list* de candidatos a entrevistar presencialmente (CIPD, 2002). Geralmente, os técnicos de recrutamento e seleção optam por realizar um primeiro contacto através do telefone para validar informação do CV do candidato, a sua motivação, expectativas salariais, nível de línguas e outros aspetos, por forma a seleccionar candidatos para a entrevista presencial, reduzindo, desta forma, o tempo despendido pelas mesmas (Wintersberger, 2017). Uma das vantagens principais deste tipo de entrevistas está associado aos custos e ao tempo, na verdade as entrevistas por telefone apresentam menos custos tanto para a empresa como para com o candidato (por exemplo, custo de deslocação para a empresa) e também reduz bastante o tempo por parte dos recrutadores,

pois podem realizar a entrevista no imediato. Ainda, permite aceder a candidatos de várias localizações geográficas, quer a nível nacional quer a nível internacional. Para além disso, outras das vantagens enumeradas pelos autores refere-se ao facto de, por não haver um contacto *face-to-face* com o candidato, não haverá decisões influenciadas pela aparência da pessoa e também irá permitir ao entrevistador tomar notas livremente, pois o candidato não terá conhecimento disso (Blackman, 2002).

Porém, esta metodologia acarreta algumas desvantagens, pois os candidatos podem sentir-se pouco preparados para a mesma por não estarem em “modo de entrevista” (Fletcher, 1997). Outra das desvantagens, é que este tipo de entrevista têm maior probabilidade de ser interrompida por meios externos, por exemplo, som da televisão, crianças chamando a atenção, outras chamadas em espera, que podem facilmente interferir com o raciocínio, e consequentemente, o desempenho do candidato em entrevista (Silvester, Andreson, Haddleton, Cunningham & Gibb, 2000). Ainda, pelo facto de não haver uma interação *face-a-face*, as entrevistas tendem a ser mais curtas do que as entrevistas presenciais, o que pode levar à redução de informação obtida durante a mesma, levando a decisões pouco válidas e a cometer maiores erros de pré-seleção para as próximas fases do processo (Blackman, 2002).

Um estudo levado a cabo por Blackman (2002) constatou que as entrevistas por telefone, acabam por conseguir pouca informação em relação à personalidade da pessoa. Para além disso, os entrevistadores tentam a classificar os candidatos como pessoas menos simpáticas e alegres, correndo o risco de fazer julgamentos erróneos da personalidade da pessoa.

Porém, apesar das vantagens que uma entrevista por telefone pode trazer a um processo de recrutamento e seleção, nunca poderá ser considerado como a única metodologia a ser em conta, muito menos a substituir uma entrevista presencial (Silvester *et al*, 2000).

3. Estágio

O presente trabalho apresenta-se na sequência do estágio curricular, sendo a último componente curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, por forma a consolidar e a colocar os conhecimentos obtidos ao longo dos dois anos do mestrado. Neste sentido, estive a exercer funções como estagiária de recursos humanos na Unono, uma startup que atua em recrutamento e seleção de Talento Junior.

Este estágio teve uma duração de 4 meses, tendo iniciado a 16 de Outubro de 2017 e com término a 16 de Janeiro de 2018. O horário laboral do respetivo foi das 9h30 às 18h. Neste sentido, fiz no total 640 horas de estágio.

A empresa acolhedora do meu estágio, a Unono, tem a sua sede em Madrid (Espanha), porém, encontrei-me a exercer funções na Unono em Portugal, que se situa na Rua da Prata, nº 80, Lisboa.

A Unono em Portugal é composta por três departamentos, nomeadamente Sales, Marketing e Recursos Humanos (*Talent Acquisition Consultant*). É neste último departamento que decorreu o meu estágio curricular. O departamento de recursos humanos da Unono dedica-se exclusivamente ao recrutamento e seleção de candidatos, uma vez que este é o *core business* da empresa

Neste capítulo, irei realizar uma pequena descrição da empresa, nomeadamente a sua história e funcionalmente atual. Posteriormente, irei realizar uma breve caracterização das atividades desenvolvidas e também irei abordar alguns aspectos que identifiquei que podem ser alvo de melhoria por parte da empresa, e por fim, algumas considerações finais e análise crítica do estágio.

3.1. Descrição da Empresa - Unono

A Unono é uma startup que atua na área de recrutamento e seleção de talento junior. A empresa teve o seu início em Valência (Espanha) através de dois empreendedores, um português e um franco-espanhol. Os dois *founders* conheceram-se no tempo de faculdade, e desenvolveram uma plataforma onde os estudantes partilhavam informações úteis entre eles, por exemplo apontamentos das unidades curriculares, convívios, entre outros. Mais tarde, ambos resolveram investir num negócio próprio, dirigindo-se às universidades com o objetivo primordial de ajudar os estudantes a encontrar o seu primeiro emprego, bem como ajudá-los na preparação para as entrevistas. Assim sendo, a plataforma tornou-se um meio em que os estudantes ou recém-formados se inscreviam, e o objetivo seria encontrar um *match* entre os candidatos registados e as empresas que procuravam os serviços da Unono para empregar jovens recém-formados.

Há cerca de dois anos atrás, visto que um dos *founders* é português resolveram integrar a Unono no mercado português, tendo, por isso, criado escritórios em Lisboa na Startup Lisboa. Atualmente, a Unono tem a sua sede em Madrid e filiais em Portugal e na Suíça.

A Unono Portugal, onde encontro-me a realizar o meu estágio curricular, é uma Startup que conta com um departamento de **Recursos Humanos, Sales e Marketing**. Como podemos observar na imagem 1, a Unono encontra-se já estruturada, havendo uma clara definição das funções de cada posição. O *Country Manager*, é o elemento máximo da Unono Portugal, estando responsável por todas as operações da equipa Portuguesa, reportando os resultados aos *founders* da empresa. Posteriormente, cada departamento possui um responsável, que assegura toda a funcionalidade dos respectivos. Assim sendo, a *Talent Manager* responsabiliza-se por todo o departamento de Recursos Humanos e por todos os processos de recrutamento e seleção em vigor, bem como gere toda a equipa de *Talent Acquisition*. Por sua vez, os *Talent Acquisition* realizam os processos de recrutamento e seleção indicados pela *Talent Manager*, sendo, posteriormente, o report final dos mesmos transmitidos à mesma. O departamento de Marketing, possui um responsável em Portugal, que gere toda a publicidade, divulgação e redes sociais da empresa. Atualmente, a equipa de Marketing é composta apenas por uma pessoa. Por fim, a equipa de *sales*, possui também uma pessoa responsável, que tem como principal responsabilidade angariar novos clientes ou parceiros, gestão de contratos com os clientes e transmitir os novos processos de recrutamento e seleção à equipa de Recursos Humanos.

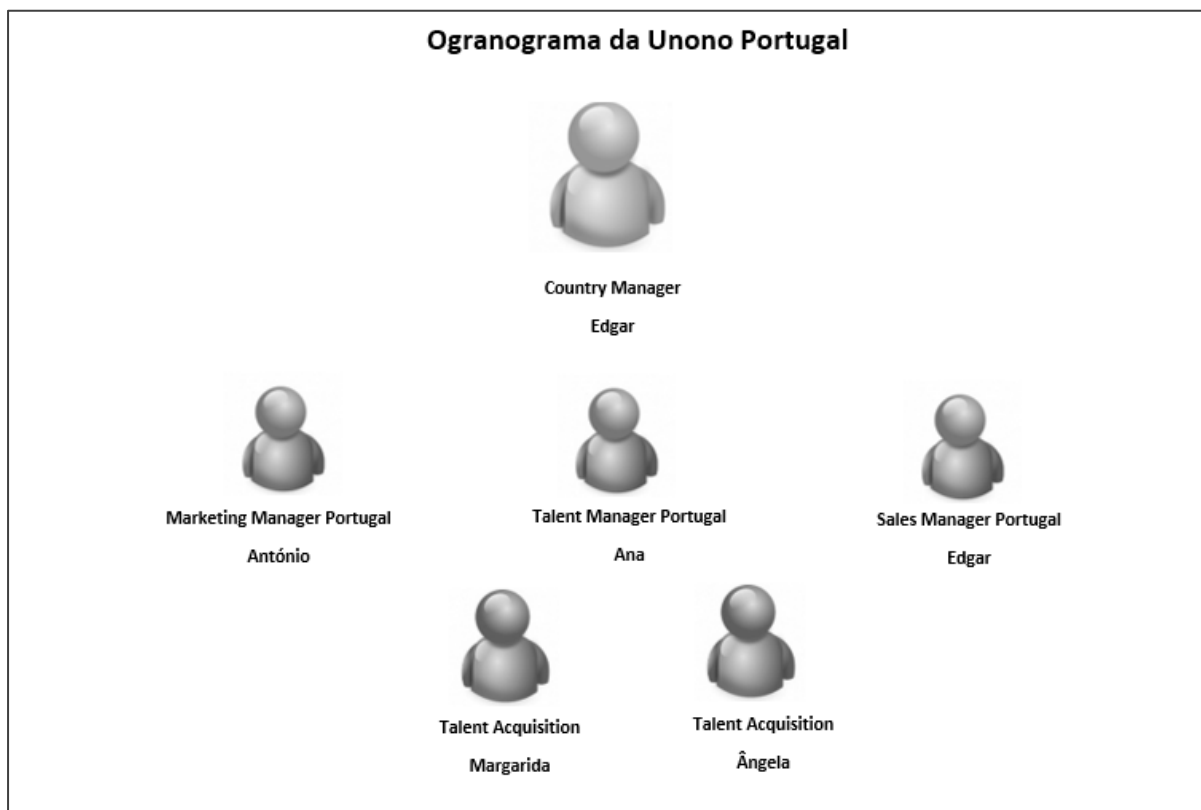


Figura 1. Ogranograma da Unono Portugal

Sendo o seu target junior, a Unono realiza serviços de recrutamento e seleção para outras empresas de candidatos que não possuem experiência profissional ou que possuam até no máximo quatro anos de experiência na sua área de formação.

O modelo de negócio da empresa é bastante simples e promove todo um equilíbrio e trabalho de cooperação entre todos os departamento. Tal como podemos observar na imagem seguinte, quando entra, através da equipa de sales, um novo cliente ou um novo processo de um atual cliente, a equipa TAC inicia todo o processo de recrutamento e pré-seleção de acordo com o modelo estipulado pela empresa. Neste sentido, há um grande foco na parte de atração de talento, através das plataformas de emprego, redes sociais e plataforma interna. Nesta fase, a equipa de marketing tem um papel importante, uma vez que a mesma todos os dias realiza esforços para atrair candidatos para a plataforma interna e também investe bastante na divulgação de anúncios nas redes sociais (como por exemplo, o Facebook, instagram e LinkedIn). Posteriormente, é feito toda a triagem curricular e entrevistas telefónicas com o objetivo de selecionar entre 4 a 5 candidatos para enviar ao cliente. Esta *short-list* de candidatos

é enviada para o cliente através do CV Unono, que é elaborado pela equipa de TAC e que tem uma breve descrição daquilo que foi apurado em entrevista telefónica. Finalmente, o cliente decide quais os candidatos quer passar à 2ª fase de recrutamento, isto é a entrevista presencial. Note-se que cada cliente tem o seu próprio modelo de recrutamento e seleção, pelo que cada candidato da Unono terá que passar por todas as fases estipuladas por cada empresa, por exemplo, entrevista presencial e testes psicotécnicos.

Por fim, o processo termina quando é dado pelo o cliente feedback em relação aos candidatos, e quando se fecha a vaga como um deles.

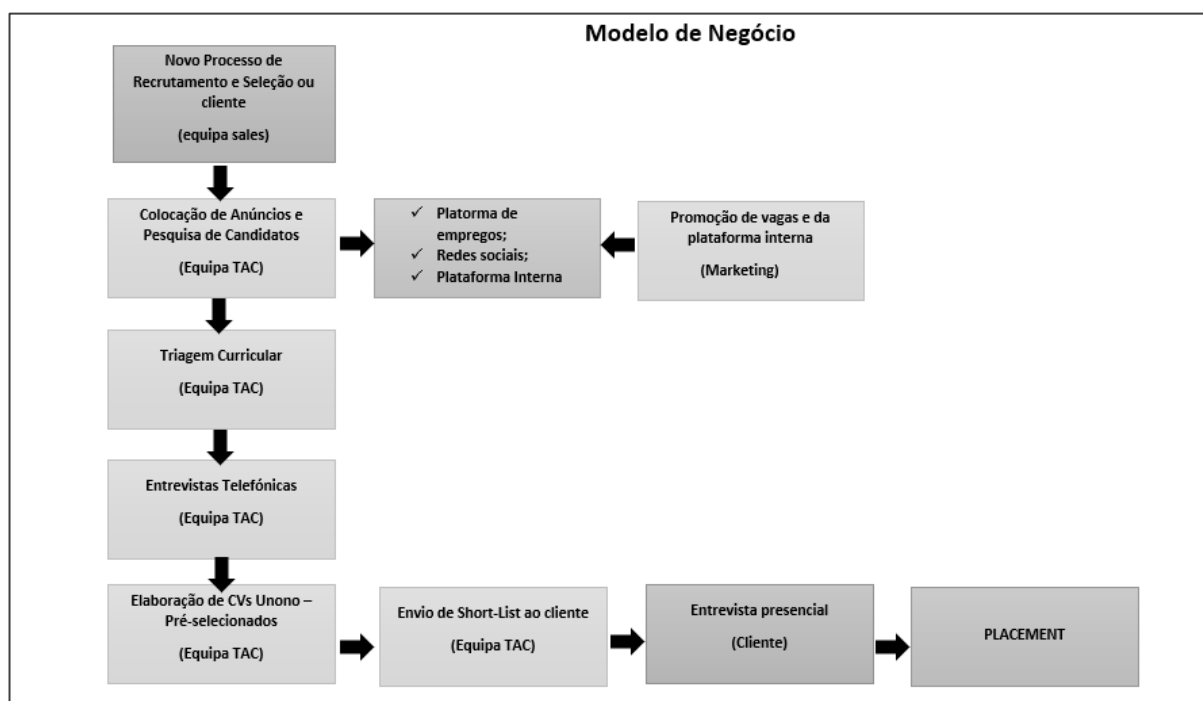


Figura 2. Modelo de negócio da Unono

3.2. Atividade de Estágio

No estágio curricular estive inserida no departamento de recursos humanos da Unono, mais precisamente na área de Recrutamento e Seleção. Neste departamento, estive como *Talent Acquisition*, sendo o meu foco principal conduzir processos de Recrutamento e Seleção propostos por outras empresas à Unono. Ao longo destes quatro meses, tive a oportunidade de estar integrada em vários processos, onde tive formação sobre a empresa, sobre o modelo de negócio e sobre como conduzir os processos de recrutamento e seleção. Mais tarde, comecei a conduzi-los de forma autónoma.

Todas as atividades que desenvolvi ao longo do estágio podem ser divididas em quatro categorias gerais, nomeadamente **recrutamento, pré-seleção, tarefas administrativas e gestão de carteira de clientes**. No final do estágio, ainda me foram propostas três novas funções, nomeadamente a gestão do **programa embaixadores**, dos **freelancers** e **parcerias com as universidades**. Neste sentido, irei abordar cada uma destas tarefas neste ponto.

3.2.1. Recrutamento

O *core business* da Unono são os processos de recrutamento e seleção levados a cabo por fim a dar resposta às necessidades dos clientes (outras empresas) relativamente às vagas de emprego que estes mesmos têm em aberto. Sendo a Unono, uma startup de recrutamento e seleção de talento junior, os processos que trabalhei direcionaram-se para programas de trainee, estágios curriculares remunerados e financiados pelo IEFP. Ainda, recrutei para posições para os quadros de empresas em que os requisitos em relação à experiência profissional dos candidatos não ultrapassasse os 4 anos.

Enquanto *Talent acquisition Consultant*, tive a oportunidade de trabalhar diversos tipos de perfis, nomeadamente na área da engenharia, business, IT e customer service. Na tabela seguinte, podemos observar todos os perfis que trabalhei ao longo destes quatro meses.

Tabela 1 - Tipo de perfis recrutados

Área	Cursos
------	--------

Engenharia	✓ Engenharia Alimentar;
	✓ Engenharia Cívil;

	✓ Engenharia Eletrotécnica
Business	✓ Gestão de Recursos Humanos; ✓ Gestão; ✓ Marketing; ✓ Contabilidade.
IT	✓ Engenharia informática (developers); ✓ Engenharia de multimédia (Designers).
Administrativo	✓ Ciências da Educação (administrativo de formação).
Costumer Service	✓ S/ curso específico (assistente de loja); ✓ curso específico (Service Desk Agent).

Os tipos de perfis que recrutei, como estão descritos na tabela 1, enquadravam-se em vagas para clientes de diversos sectores de atividade, nomeadamente na área da grande distribuição/retalho, tecnologias, escritórios de contabilidade, área da logística e transportes, formação e publicidade e marketing.

Na tabela 2, apresento todos processos de recrutamento e seleção desenvolvidos ao longo dos quatro meses de estágio, descrevendo o número de processos em que trabalhei.

Tabela 2. Report mensal dos processos de R&S

Mês	Processos
Outubro	7
Novembro	8
Dezembro	5
Janeiro	9

Tendo em conta o modelo de negócio da Unono, acima apresentado, todos os processos de recrutamento e seleção seguiram uma determinada ordem. Assim sendo, numa primeira fase, após a entrada de novos processos de recrutamento pela equipa de *Sales*, cabe à *Talent Manager* definir qual a *Talent Acquisition* que irá estar responsável por esse processo. Geralmente, esta decisão era feita consoante o tipo de função ou cliente, por exemplo os perfis de gestão e

contabilidade ficavam sempre com a mesma técnica ou então a mesma colega tratava de todos os processos relativos a um determinado cliente, pois já tinha conhecimento dos valores e missão da empresa (o que é importante quando estamos a fazer a seleção de candidatos). Neste sentido, sempre que me era indicado algum processo, tinha como primeira responsabilidade estudar o cliente, o descritivo de funções, e, caso tivesse alguma dúvida esclarece-la junto do cliente.

Posteriormente, passava ao recrutamento propriamente dito. A Unono utiliza várias fontes de recrutamento, fazendo com que seja possível obter um vasto leque de candidatos para as várias posições em aberto. Tínhamos, então, acesso a três tipos diferentes de fontes:

1. **Plataformas online de emprego:** Após definir e esclarecer todas as dúvidas em relação ao descritivo de funções, passava a colocação de anúncios. A Unono tem um anúncio referência (anexo 1), em que toda a equipa se guia, com o objetivo de tornarmos os anúncios o mais detalhados e percetíveis possíveis. Para além disso, por questões de imagem da empresa, todos os anúncios colocados eram bastante semelhantes por forma a ser passada aos candidatos uma mensagem de organização e transparência. As plataformas de empregos que mais utilizamos são a “Net-empregos” e a “Sapo Empregos”. Este tipo de fonte, apesar de vivável, consideramo-lo como última instância, pois o objetivo será dar primazia à plataforma interna da Unono, que irei explicar de seguida.
2. **Unono.net – Plataforma Interna:** Apesar de utilizarmos outras plataformas online, como descrevi acima, a principal fonte de pesquisa de candidatos é a plataforma da Unono (Unono.net). Existe vários esforços, tanto pela parte da equipa de marketing como pela de *talent acquisition*, para conseguir atrair um vasto leque de candidatos com variadas formações tendo em conta sempre o tipo de população-alvo da Unono, isto é candidatos com recém-formados ou até com 4 anos de experiência profissional. Neste sentido, recorriamos sempre à plataforma para fazermos pesquisa de candidatos para as ofertas de trabalho que tínhamos no momento. Esta plataforma contém estudantes ou recém-formados, que estejam à procura de oportunidades no mercado de trabalho. Para facilitar o nosso trabalho, o

candidato quando se regista na plataforma coloca o seu CV, bem como informações relativamente à sua disponibilidade horária e de mobilidade geográfica, línguas e competências informáticas (anexo 2). Assim sendo, quando fazemos a pesquisa de candidatos podemos aplicar vários filtros que tornam essa mesma pesquisa mais rápida e eficaz. Por equanto, esta mesma plataforma não possibilita aos candidatos ter acesso às vagas que se encontram em aberto, isto, porque a ideia inicial da Unono seria fazer o “trabalho inverso”, isto é, em vez dos candidatos andarem de plataforma em plataforma à procura de oportunidades de emprego, seríamos nós a entrar em contacto directamente com os candidatos registados na plataforma e anunciarmos as vagas existentes de acordo com a sua formação e experiência profissional. Assim sendo, segundo os *founders* da empresa o foco principal era tornar o trabalho de pesquisa por parte dos candidatos em relação a ofertas de emprego bem como promover a confiança dos mesmos na empresa para lhes encontrar “empregos topo”.

- 3. Pesquisa nas redes sociais:** Por fim, e não menos importante, além dos métodos de pesquisa acima referidos, ainda utilizávamos as redes sociais para divulgação das vagas em aberto e pesquisa de candidatos. Tal como os anúncios nas plataformas de emprego, a Unono também tem anúncios padrão a serem publicados nas redes sociais (anexo 3). Geralmente, utilizamos os grupos de emprego do facebook para partilha de anúncios de emprego e o LinkedIn para pesquisa de candidatos. A empresa facultava o LinkedIn Recruiter para facilitar essa pesquisa. Na verdade o LinkedIn tornou-se uma ferramenta bastante útil na pesquisa de candidatos de determinadas áreas, nomeadamente de IT. Ao longo do meu estágio, estive bastante vezes como processos de recrutamento de IT, e pude constatar que é uma área de difícil acesso, pois a oferta está a tornar-se cada vez maior em relação à procura. Assim sendo, a maioria dos candidatos da área de IT não procura ativamente oportunidades na sua área de formação, até porque são constantemente abordados por recrutadoras e empresas com novos desafios profissionais. Com isto verifiquei que todo o recruiter tem que saber e utilizar o LinkedIn devido à grande competição que existe nesta área de

recrutamento especializada. Para além disso, estas ferramentas tornaram-se fundamentais para a divulgação da própria empresa junto dos juniores, uma vez que nos tempos de hoje todos são utilizadores assíduos das redes sociais.

3.2.2. Pré-seleção

Antes de iniciar este tópico, queria dar atenção ao facto de a Unono referir que apenas faz recrutamento e pré-seleção de candidatos. Na verdade a Unono não seleciona um ou mais candidatos (consoante as vagas que existirem), pois esta decisão final cabe ao cliente. A Unono, através de metodologias de triagem curricular e entrevistas telefónicas, pré-seleciona candidatos, mais precisamente entrega uma short-list de candidatos (geralmente, são entre 4 a 5 candidatos). Com esta short-list pretende-se ajudar o cliente na parte do recrutamento, fornecendo, o que hoje em dia é tão preciso, tempo para realizar outras tarefas. Assim sendo, os clientes da Unono, quando recebem esta short-list sabem à priori que estão ali os 5 “melhores candidatos” do processo de recrutamento para, posteriormente, iniciarem o seu processo de seleção.

Quando chegava a esta fase do processo, ou seja após a receção de candidaturas via plataformas de emprego e pela pesquisa realizada na plataforma da Unono, passava à triagem curricular. Por vezes, esta triagem torna-se difícil no caso dos recém-formados, pois a maioria não possui experiência profissional. Neste sentido, e como a maioria das nossas oportunidades são para recém-formados, tínhamos de ter cuidado com esta parte do processo, pois podemos estar a negligenciar candidatos com bastante potencial. Com o objetivo de colmatar esta possibilidade, damos mais primazia ao próximo passo, nomeadamente à entrevista telefónica. Tal como referi anteriormente, o modelo de recrutamento e pré-seleção da Unono passa apenas pelas entrevistas por telefone, deixando as entrevistas presenciais para o cliente. Apesar de não ser um método tão eficaz como as entrevistas presenciais, é o elegível pela empresa pois um dos objetivos para a equipa *talent acquisition* é facultar uma resposta de candidatos ao cliente numa prazo de 72 horas. Assim sendo, realizando entrevistas presenciais este objetivo dificilmente seria atingido. Para além disso, por vezes os clientes realizam 2 ou 3 entrevistas presenciais mais testes psicotécnicos, o que torna o processo de recrutamento e seleção bastante moroso e cansativo para o próprio candidato. E, por isso, acrescentar mais uma entrevista presencial pela Unono seria desgastar mais esse processo. Assim sendo, por vezes, e para tornar

o processo mais rápido, fazemos logo um contacto primário aos candidatos que se vão registando na plataforma mesmo quando não há oportunidades, avisando-os que sempre que surja uma vaga na área de formação deles que entramos em contacto.

Geralmente, estas entrevistas telefónicas tinham como duração cerca de meia hora, e era conduzida por cada *talent acquisition* à sua maneira, isto é, não havia um modelo padrão para a condução da mesma. Mas geralmente, era realizada da seguinte forma: primeiramente apresentávamos a Unono, caso o candidato não conhecesse ou não se lembrasse de ter feito o registo na plataforma. Em segundo lugar, passávamos à validação da informação que consta no cv, bem como algumas questões relativas às experiências profissionais (por exemplo, motivo de saída das anteriores empresas, tarefas desenvolvidas, dificuldades que teve nessas funções, entre outras) bem como algumas questões sobre os hobbies e tempos livres, projetos extracurriculares, domínio de línguas e softwares.

Ainda na entrevista telefónica, tentávamos perceber a motivação do candidato para a função, competências de comunicação e fluência do discurso, e outros aspetos. Ainda, apresentávamos o cliente, funções e condições da vaga em questão.

Após a entrevista a todos os candidatos, seleccionávamos os candidatos tendo em conta os requisitos da função e o *assessment* realizado pela *talent acquisition* ao longo da entrevista telefónica.

Por fim, após a short-list estar seleccionada, elaboramos um cv Unono (em anexo 4) com uma pequena descrição das soft skills que identificamos na entrevista telefónica a ser enviada ao cliente.

Na tabela 3, apresento o número de entrevistas telefónicas que realizei, bem com os candidatos enviados a cliente e *placements* (negócios feitos).

Tabela 3. Report mensal das entrevistas, candidatos enviados e placements

Mês	Entrevistas	Candidatos enviados	Placements
Outubro	69	7	1
Novembro	72	8	4
Dezembro	38	4	0
Janeiro	60	5	6

Ainda, acompanhamos todo o processo de recrutamento e seleção entre o candidato e a empresa, marcando, desta forma, as entrevistas presenciais entre ambos bem como facultar feedback do processo ao candidato. Este último passo, nomeadamente o feedback ao candidato, é um processo bastante importante. Ao longo do estágio, fomos recebendo bastantes críticas positivas em relação a este passo, pois os candidatos ficavam bastante contentes em receber o feedback, referindo que a maior parte das empresas não o faz. Assim sendo, e por forma a que esta tarefa não ocupe muito tempo e para que possa chegar a todos os candidatos em processo, a Unono tem também um modelo padronizado de mensagens de feedback, que descreve o nome do processo, o cliente, o motivo de não ter sido selecionado, quando possuímos esta informação (anexo 5).

3.2.3. Tarefas Administrativas

Para além de conduzir os processos de recrutamento e seleção, tive como responsabilidade realizar todas as tarefas administrativas inerentes a este processo. Uma das tarefas é documentar todo o desenvolvimento deste processo quer através da plataforma interna quer num documento de excel de gestão de candidaturas que é partilhado por toda a equipa de recursos humanos.

A plataforma da Unono tem uma secção de gestão de candidaturas que só pode ser visualizada pela equipa. Esta secção é adjudicada a cada perfil dos candidatos que estejam em processo de recrutamento e seleção. Assim sendo, para cada candidato em processo tínhamos de adjudicar a oportunidade ao perfil do mesmo, escrevendo notas relativas à entrevista telefónica, registar o dia de entrevista no cliente bem como quando o mesmo é selecionado pela empresa. Para além disso, toda esta informação tem que estar descrita no excel de gestão de candidaturas que será também divulgado pela equipa. Este excel permito-nos, enquanto gestão interna, perceber quais os candidatos que estão em processo e, para além disso, facilitar o trabalho no que concerne á troca de candidatos entre as oportunidade e a equipa de *talent acquisiton*. Como podemos observar na imagem 3, o documento de gestão de candidaturas incluiu o *status* do processo (ou seja, se já foi contactado pro nós, enviado ao cliente, entrevista no cliente e *placement*, os dados pessoais do candidato, fonte de recrutamento, registo da data de contacto do candidato, registar se o candidato tem interesse na oportunidade, se está registado na plataforma interna e se tem video cv, e, por fim, tecer alguns comentários relativos

à entrevista telefónica. Desta forma, conseguimos ter acesso a todos os candidatos que estão no processo que provinieram de várias fontes de recrutamento.

Ainda, uma das minhas tarefas era preencher os *reports* da Unono. Estes *reports* dividiam-se em *report* semanal, *report* de placements (ou seja, número de candidatos selecionados pela empresa). Ambos os *reports* tem como finalidade a gestão dos objetivos individuais, nomeadamente a realização de 3 *placements* por semana, que são propostos pela empresa.

3.2.4. Gestão de clientes

A gestão de clientes era uma das tarefas que também me foi proposta. Esta tarefa era não mais do que perceber junto dos clientes, tanto antigos e atuais, quais as necessidades de recrutamento e seleção que tinham de momento. Esta tarefa é bastante importante, pois a Unono dá bastante primazia à sua realção com o cliente, neste sentido tinha que entrar em contacto com o cliente frequentemente por forma a não perder a relação desenvolvida ou para fomentar novas parcerias.

3.3.4. Participação em feiras de emprego e eventos universiátios

Uma das formas de angariação de candidatos para a plataforma da unono era através das feiras de emprego e eventos universitários. Assim sendo, outra das minhas funções, enquanto *talent acquisition*, era participar nestes eventos com o objetivo de divulgar a empresa ou até mesmo recrutar candidatos. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de participar em duas feiras de emprego, nomeadamente a FindU (Feira de emprego realizada pela Universidade do Porto em parceria com a Universidade de Vigo) e a Feira de emprego organizada pela Universidade do Minho.

3.2.5. Parcerias com as Universidades

A Unono participa ao longo do ano letivo em feiras de emprego nas Universidade, mas para tal acontecer têm que ser estabelecidas parcerias com as mesma. Assim sendo, a minha função enquanto gestora destas parcerias, era realizar um inventário das feiras de emprego que se iriam realizar no ano letivo 2017/2018, isto é, perceber datas, locais e preços destes eventos. E, por

fim, deveria apresentar toda esta informação à equipa, por forma a serem selecionadas as feiras que a Unono iria marcar presença. Após feita esta seleção, cabia também a mim entrar em contacto com os responsáveis dos eventos e tratar de todas a inscrição da Unono nos mesmos.

3.2.6. Programa Embaixadores

Uma das demais metodologias para angariar candidatos é o programa embaixadores desenvolvido pela equipa de marketing. Este programa tem como objetivo recrutar vários jovens ao longo do país para se tornarem embaixadores Unono, isto é, para divulgarem com a sua rede de amigos e contactos a nossa plataforma. Os embaixadores não tinham um salário fixo associado, mas sim prémios (em *vauchers* à sua escolha). Assim sendo, e para gerar competitividade entre eles, era criado um ranking de candidatos que traziam mais candidatos para a plataforma. Aqui, as minhas principais funções passavam pela gestão dos embaixadores, isto é, após a intenção dos mesmo em tornar-se embaixadores Unono, eu criava-lhes um link pessoal, que direcionava para a plataforma, para poderem partilhar com as suas redes de contactos e amigos. Depois, fazia a gestão do ranking, atualizando-o diariamente. Ainda, criava e enviava e-mails de motivação aos embaixadores (geralmente, no início, meio e final de cada mês). E, por fim, anunciava os vencedores de cada mês e tratava de comprar e enviar os prémios escolhidos.

3.2.7. Programa Freelanceres

Após o registo dos candidatos na plataforma Unono.net, é necessário realizar um *assessment* do perfil, isto é, categorizar alguma informação do candidato em termos do nível de estudos, área de estudos, experiência profissional (em anos) e área dessa mesma experiência, softwares que conhecem e línguas que dominam. Esta categorização irá ajudar a *talent acquisition* a fazer a pesquisa por filtros. Por exemplo, quando estamos a pesquisar candidatos de gestão, podemos utilizar o filtro “*management*”, e desta forma, vamos encontrar todos os candidatos que possuem esta formação. É graças a estes *assessments* que conseguimos realizar essa pesquisa por filtros, que torna todo o processo mais fácil.

No início, era a tarefas das *talent acquisition* realizar estes *assessments*. Porém, com o aumento de processos de recrutamento houve a necessidade de recrutar pessoas que apenas

tinham como função a realização de *assesments*. Neste sentido, foram colocados duas pessoas em regime de freelancer para fazer este trabalho.

Aqui a minha função passa apenas por atribuir a cada *freelancer* 30 perfis por dia para os mesmos fazerem o *assessment*, rever de forma aleatória os *assesments* realizados para assegurar que não haja erros e dar feedback aos mesmos quando estes cometem algum tipo de erro.

4. Proposta de Melhoria

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de ter contacto com os três departamentos de Unono Portugal bem como dos seus respetivos processos e funcionamento. Porém, ao longo destes quatros meses, tive como foco principal o departamento de recursos humanos, onde foi desenvolvido o meu estágio. Nesse sentido, durante o meu percurso na Unono, e tendo em conta aquilo que aprendi ao longo dos dois anos de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, identifiquei alguns pontos que pudessem vir a ser melhorados, por forma a tornar os processos da Unono mais funcionais, eficazes e com maior validade. Neste ponto do relatório, irei enumerar todas as propostas de melhoria que identifiquei e que, por sua vez, apresentei à Unono. Mas, antes de mais, queria salientar, que por ser uma Startup, todas as ideias foram ouvidas pela equipa e que a própria empresa nos solicitava e motivava a sermos criativos e a trazermos novas ideias para a Unono. E, desta forma, todas as ideias que propus foram levadas a cabo, estando neste momento em desenvolvimento pela própria empresa.

4.1. Guião de Entrevista

Quando ingressei na Unono, e apesar de ter recebida bastante formação por parte da equipa em relação à condução de entrevistas, reparei que faltava alguma estrutura em relação às mesmas. Questionei-me como poderíamos seleccionar os melhores candidatos a apresentar às empresas sem termos uma boa avaliação do mesmo. Na verdade, e tal como mencionei acima, as entrevistas por telefone podem acabar por ser redutoras e não muito válidas na seleção de candidatos, correndo o risco de negligenciarmos candidatos com bastante potencial. Isto, por duas razões, em primeiro lugar quando os candidatos são contactados, a entrevista é feita na hora do contacto, não possibilitando a preparação prévia do candidato (quer em relação à empresa quer em relação à oportunidade). O que notei é que muitas vezes eram “apanhados de surpresa”, não estando na sua maioria preparados para a realização da entrevista. E, numa segunda instância, cada *talent acquisition* geria a sua própria entrevista à sua maneira sem ter um padrão de perguntas ou informação que deve conseguir adquirir sobre o candidato na altura da entrevista. Isto, e pude constatar algumas vezes, que não conseguíamos colectar toda a informação necessária, e muitas das vezes era por esquecimento ou por desconhecimento. E, a verdade, é que para termos em conta todas as informações dos candidatos para fazermos a nossa seleção para a short-list, precisamos de ter de forma justa e igual as mesmas informações

de todos os candidatos. Nesse sentido, e tendo em conta aquilo que aprendi na faculdade, resolvi propor a construção de um guião de entrevista semi-estruturado que seria utilizado para todas as entrevistas telefónicas. Propus ainda, que este mesmo guião fosse desenvolvido em concordância com toda a equipa de Recursos Humanos. Neste sentido, o objetivo seria elaborar um guião com perguntas chave para ser utilizado na entrevista, deixando espaço para realizar outras perguntas consoante os candidatos. Segundo a pesquisa que fiz, este tipo de entrevista não é tão ameaçador para o candidato (e.g. Chapman & Rowe, 2002), e como são feitas por telefone este não terá a noção de que o técnico tem um guião na frente, deixando o mesmo mais confortável para tomar notas e para realizar as questões pré-definidas sem sentir a pressão de que o candidato a está observar a tirar notas. Atualmente, este guião já se encontra em construção pela equipa *Talent Acquisition* da Unono, na qual participei, entrando em vigor nos processos de recrutamento e seleção futuros.

4.2. Identificação de Soft Skills Unono

Outro dos pontos de melhoria que identifiquei refere-se às soft skills dos candidatos. Quando é apresentado ao cliente a Unono, todo o *pitch* converte-se nas soft skills dos candidatos Unono, que, posteriormente, aquando o envio das short-list são mencionadas de acordo com cada candidato. Porém, acredito que esta parte possa ser melhorada por dois motivos. O primeiro prende-se com a identificação, descrição e validação científica das soft skills mencionadas. Acredito que um dos pontos chave da Unono, e que, mais tarde, possa ser uma mais valia quando realizamos o pitch ao cliente, são as soft skills validadas cientificamente. A minha ideia face a este ponto, era uma pesquisa científica relativamente às soft skills, isto é, o que a comunidade científica anda atualmente a falar e a estudar sobre este tema, e desta forma, poder seleccionar as soft skills que os artigos científicos descrevam como mais importantes. Após esta pesquisa e identificação, teríamos uma base científica para podermos descever cada soft skill e apresentá-la ao cliente. Assim, quando o cliente estivesse a ler o nosso relatório dos candidatos, teria acesso à descrição de cada soft skill bem com à avaliação feita pelo técnico de recursos humanos sobre a mesma em relação aos candidatos seleccionados. Isto leva-nos ao meu segundo motivo e ponto de reflexão, ou seja, como poderíamos avaliar de forma válida e justa cada soft skill através das entrevistas telefónicas. Após alguma reflexão, propus que através da pesquisa feita em artigos científicos pudessemos desenvolver perguntas

chave bem como uma avaliação numérica para cada soft skill. Esta ideia foi aprovada por toda a equipa, e até ao momento da redação deste relatório iniciamos a nossa pesquisa.

4.3. CV Unono

Tendo em conta o ponto acima, outra das minhas propostas de melhoria centra-se no CV Unono (anexo) que é enviado ao cliente. A minha opinião, e que foi transmitida a toda a equipa, é que o CV é bastante redutor e não passa toda a informação necessária para o cliente ter em conta em relação aos nossos candidatos. O CV da Unono apenas reporta os dados pessoais do candidato, formação académica, experiências profissionais e projetos extra-curriculares, skills informáticas e domínio de línguas. Para além disso, apresenta um breve resumo do candidato, onde cada *talent acquisition* tem a liberdade de falar um pouco sobre a perceção que teve relativamente ao candidato durante a entrevista telefónica. E, a questão que coloquei foi a seguinte: Como é que podemos mostrar ao cliente que este candidato é “top talent” se a única informação que ele tem sobre o mesmo é a que consta no cv, não referindo o motivo pelo qual o consideramos “top talent”? E, neste sentido, propus que alterássemos todo o design do CV. A ideia passa então, e no seguimento do ponto em que falei das soft skills, desenvolver um CV em que se apresentaria as soft skills Unono bem como a nossa avaliação num ranking numérico. Para além disso, acrescentar uma secção destinada apenas à disponibilidade do candidato em iniciar funções bem como disponibilidade de mobilidade geográfica (nacional e internacionalmente). Atualmente, esta ideia já está aprovada pela equipa, estando a ser desenvolvido pela equipa de marketing e pela equipa de *talent acquisition*.

4.4. Entrevistas presenciais

Finalmente, e sendo uma das opções que propus à Unono para colmatar o problema relativamente à seleção de candidatos de forma justa e válida, referi as entrevistas presenciais. Na verdade, tal como referi na minha revisão de literatura, a entrevista telefónica nunca poderá substituir a entrevista presencial, sendo a primeira o forma de triagem para validar informação do CV do candidato, a sua motivação, expetativas salariais, nível de línguas e outros aspetos, por forma a selecionar candidatos para a entrevista presencial, reduzindo, desta forma, o tempo despendido pelas entrevistas presenciais (Wintersberger, 2017). Assim sendo, podemos cometer alguns erros devido ao facto dos candidatos não estarem em modo de entrevista e

pouco preparados para tal (Fletcher, 1997), e também por interrompimentos como por exemplo ruído de fundo ou pessoas o que pode influenciar a concentração do candidato (Silvester, Andreson, Haddleton, Cunningham & Gibb, 2000). E, como entregamos ao cliente uma short-list de 4 ou 5 candidatos baseada apenas na entrevista por telefone podemos incluir candidatos que não correspondem às expetativas como aparentaram através de um contacto sem ser face-a-face ou perder candidatos com bastante potencial mas que pelas razões acima mencionadas não tiveram um bom desempenho no primeiro contacto.

5. Balanço Crítico do Estágio

Durante estes quatros meses de estágio, tive a oportunidade de ingressar no mercado de trabalho, e apesar de ter sido limitado em termos de tempo, consegui perceber de forma geral como funciona a vida pós-académica. Tendo em conta que esta é a minha primeira experiência laboral na área dos recursos humanos, tornou-se importante para mim fazer uma pequena pesquisa referente ao ponto de situação da área, dando ênfase às empresas concorrentes da Unono e também parceiras. Este estudo ajudou-me a sentir mais preparada para a função e principalmente para o tipo de mercado que iria trabalhar.

Aquando a minha chegada à Unono, foi-me facultada uma formação pela técnica de recursos humanos mais antiga da casa bem como pelo *Country Manager*. Esta formação consistiu na história da empresa, modelo de negócio, clientes e também ensinaram-me a desenvolver um pitch da empresa caso tivesse que apresentá-la a um potencial cliente. Para além disso, foram-me facultadas todas as ferramentas necessárias à função bem como os documentos padrão utilizados para a mesma.

Os meus primeiros processos de recrutamento e seleção passaram apenas pelo acompanhamento dos mesmos com a supervisão de uma das técnicas de recursos humanos. Posteriormente, foi-me dada a liberdade de gerir os meus próprios processos e clientes.

No final dos quatro meses de estágios, verifiquei que consegui atingir os meus objetivos que defini no projeto de estágio, bem como adquirir outras competências que não tinha identificado à priori.

Assim sendo, eu tive como objetivo principal para a realização do estágio a aquisição de competências técnicas na área do recrutamento e seleção. Sendo a minha área de eleição e a qual quero continuar a desenvolver o meu percurso profissional, acredito que a Unono me facultou ferramentas essenciais para iniciar a minha profissão. O facto de me terem dado a liberdade de trabalhar os meus processos de forma autónoma, trouxe também um sentido de responsabilidade. Na verdade, quando me era atribuído um determinado processo e cliente, era-me dada a responsabilidade de conseguir tratar da melhor forma todo esse processo. Então, e pelo facto de ser a minha primeira experiência, dediquei bastante tempo à pesquisa, não só das melhores formas de executar um bom recrutamento e seleção de pessoas bem como estudar os clientes, nomeadamente a sua história, valores, missão, produtos ou serviços, entre outros. E com isto, consigo notar um crescimento em mim em termos de gerir melhor os processos de

recrutamento e seleção, ser mais esperta nas entrevistas e conseguir fazer a seleção dos candidatos tendo em conta as competências dos mesmos.

Para além disso, a Unono identifica como objetivo individual para cada técnica de recursos humanos a identificação da short list num prazo de 72 horas. Quando entrei na empresa, e por estar numa fase de crescimento, tinha vários processos de recrutamento a decorrer e bastante diferentes no que concerne às funções. Assim sendo, tinha que gerir muito bem o meu tempo para conseguir dar uma resposta rápida ao cliente e também conseguir trabalhar vários processos de recrutamento ao mesmo tempo. Sendo a equipa de recursos humanos ainda muito pequena face ao número de processos em aberto, acredito ter conseguido atingir este objetivo individual, ou seja, dar uma resposta rápida ao cliente. Com isto, consegui desenvolver uma competência, essencial no mercado de trabalho atualmente, que é a gestão de tempo.

Outra das metas que identifiquei no início do estágio era desenvolver as minhas competências comunicacionais. No decorrer do estágio, o contacto com outras pessoas fazia parte do meu dia-a-dia devido ao número de entrevistas telefónicas realizadas diariamente bem como outras funções que tinha, nomeadamente a gestão de clientes, programa embaixadores, universidades e freelancers. No início, sentia-me um pouco tímida nas entrevistas, não apresentando um discurso fluído e um raciocínio rápido após as respostas ou questões dos candidatos. Porém o que me assustava mais era o contacto com o cliente, pessoas com bastante experiência na área dos recursos humanos, e por isso, sentia um grande medo de falhar ou dizer alguma bobagem. A equipa da Unono apoiou-me bastante, tendo treinado várias vezes o pitch da empresa, assistido a várias entrevistas telefónicas e até mesmo assisti a reuniões com clientes. No final do estágio, já me sentia muito mais à vontade em contexto de entrevista e contacto com o cliente. Acredito, deste modo, que consegui desenvolver as minhas competências comunicacionais bem com um aumento de confiança em mim mesmo no desempenho das minhas funções.

Finalmente, o meu terceiro objetivo passava pelas minhas soft skills relacionadas com o empreendedorismo. Ao longo do mestrado, nas demais disciplinas ouvia um termo que me ficou gravado, o empreendedorismo, e na verdade mais que uma terminologia é uma competência-chave no mundo de trabalho atual. A Unono, sendo uma startup, ainda estava na fase de desenvolvimento de processos internos de funcionamento, pelo que todas as nossas ideias de melhoria foram ouvidas e discutidas, e aliás, éramos incentivados tanto pelos founders como

pelo *Country Manager* a trazer novas ideias para a empresa. Ao longo destes quatros meses, procurei explorar novas sugestões tendo em conta o que fui aprendendo ao longo do curso bem como sobre o que ia lendo sobre o tema de recrutamento e seleção. Assim sendo, acredito ter desenvolvido um pouco a minha visão empreendedora, que acrescenta a soft skills como a proatividade e o dinamismo.

No decurso desta reflexão sobre os objetivos identifiquei também alguns pontos fortes e pontos fracos do meu estágio, sendo estes desenvolvidos através de uma análise de SWOT presente na imagem seguinte.

Análise SWOT



Figura 3: Análise SWOT do estágio

Como podemos observar na imagem anterior, eu identifiquei algumas **forças** em relação ao estágio. Estes pontos fortes estão relacionados com a minha personalidade e formação, que me facilitaram a rápida adaptação à empresa e à função. Assim sendo, o facto de me considerar uma pessoa dinâmica e proativa identifiquei-me logo com os valores e missão da empresa, tendo proposto várias ideias de melhoria e verifiquei também uma rápida adaptação ao ritmo de trabalho. Para além disso, o facto de estar a frequentar uma formação

em gestão de recursos humanos, onde tive ao longo do curso contacto com a área dos recursos humanos, facilitou a minha adaptação e exercício da própria função. Antes de ingressar no estágio, já tinha alguns conhecimentos teóricos sobre processos de recrutamento e seleção que me auxiliaram na prática dos mesmos. Por fim, e sendo a minha área de eleição o recrutamento e seleção, tornou todas as atividades do estágio mais aliciantes, sentindo-me sempre motivada no exercício da função.

Em termos de **fraquezas**, mais uma vez relaciona-se com a minha personalidade. A primeira fraqueza identificada é a experiência profissional. Aquando do início do estágio apenas tinha tido um breve contacto com um departamento de recursos humanos. Tendo em conta o número de processos e o número de *talent acquisition* da Unono, uma das minhas fraquezas era o facto de não ter qualquer experiência em recrutamento e seleção, o que no início não tornou a gestão dos meus processos de recrutamento e seleção tão eficaz bem com a resposta ao cliente era mais lentas. Outra das fraquezas que identifiquei foi o facto de não ter conhecimentos prévios de algumas funções, nomeadamente na área de IT, o que por vezes levava a realizar processos de recrutamento com maior dificuldade. Porém, rapidamente ultrapassei este obstáculo, uma vez que dediquei algum tempo ao estudo dos diversos descritivos de função de oportunidades que me eram solicitadas.

Relativamente às **oportunidades**, o facto da Unono ser uma startup facilitou-me em termos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, nomeadamente em termos de autonomia e gestão de tempo. Para além disso, o facto de estar ainda em rampa de lançamento, todos tínhamos oportunidade de desenvolver ideias e criar novos métodos de trabalho, o que se tornou bastante vantajoso, uma vez que tive a possibilidade de conhecer o mercado de trabalho real e de estudar e desenvolver novas formas de ganhar competitividade empresarial. Outra oportunidade do estágio, refere-se ao facto de eu só ter trabalho perfis de trainees. Na verdade, perfis seniores, exigem um conhecimento da função mais aprofundado, o que requer experiência no recrutamento desse tipo de perfis. E, assim, o facto de ter trabalho vagas de programas de trainees, facilitou bastante o meu desempenho ao longo do estágio. Ainda, devido à Unono trabalhar com clientes de diferentes sectores de actividade e, por consequência, trabalhar perfis de todo o tipo de formações, tive a oportunidade de adquirir alguns conhecimentos, embora breves, de várias funções, o que irá ser bastante útil no futuro, pois não me restringi apenas a um tipo de perfil.

Por fim, relativamente às ameaças, identifiquei, primeiramente, o tempo do estágio. Na verdade, quatro meses revelaram-se bastante limitados para todo o trabalho que desenvolvi e que ainda poderia desenvolver. No meu caso, o primeiro mês foi apenas relacionado com a formação, e quando já me sentia autónoma no estágio este acabou por terminar. Uma segunda ameaça refere-se ao facto de só ter tido a experiência em recrutamento e seleção. Teria sido interessante e enriquecedor ter estado em contacto com outras áreas dos recursos humanos, por exemplo, avaliação de desempenho e desenvolvimento, payroll, entre outras. Apesar de referir que a minha área de eleição é o recrutamento e seleção, como não tive contacto com outras áreas diferentes acabo por não saber se me poderia identificar com outro tipo de funções inerentes à gestão de recursos humanos.

6. Conclusão

O presente trabalho teve como principal objetivo apresentar, analisar e reflectir sobre o estágio curricular que realizei na Unono, como modalidade escolhida de avaliação final do mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Europeia.

A síntese feita ao longo deste trabalho espelha a concretização, com sucesso, de todos os objetivos que estipulei aquando o início do estágio, tendo sido um espaço de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e principalmente um primeiro passo na construção da minha carreira profissional. Na verdade, e apesar de algumas limitações, como por exemplo a duração do estágio e facto de ter-se restringido apenas a uma área dos recursos humanos, acredito que o balanço final tenha sido positivo, pois temos de começar por algum lado e a Unono facultou-me ferramentas essenciais para ingressar neste mercado de trabalho cada vez mais competitivo e que dá bastante primazia às nossas soft skills e experiência profissional.

A redação final deste relatório, para além de ser uma breve reflexão sobre o estágio, também é uma reflexão sobre mim mesma enquanto profissional de recursos humanos, tendo com o mesmo verificado alguns pontos de crescimento mas também algum aspetos que devo ter em consideração a fim de melhorar. Ainda, aquando o desenvolvimento deste trabalho, desenvolvi uma pesquisa relativamente ao estado de arte do recrutamento e seleção, o que me facilitou na criação e identificação de novas ideias para Unono por forma a tornar os processos de recrutamento e seleção mais eficientes e eficazes.

Em modo de conclusão, creio que a modalidade optada para finalizar este mestrado bem como a empresa que selecionei tornaram a minha pssagem do mundo académico para o mundo laboral muito mais fácil!

Referências Bibliográficas

- Arboledas, J. R., Ferrero, M. L. & Vidal-Ribas, I. S. (2001). *Internet recruiting power: opportunities and effectiveness*. University of Navarra, Spain.
- Almeri, T. M., Martins, K. R., & Paula, D. S. P. (2013) O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *ECCOM*, 4 (8), 77-94.
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: APA.
- Blackman, M. C. (2002). The Employment Interview via the Telephone: Are We Sacrificing Accurate Personality Judgments for Cost Efficiency?. *Journal of Research in Personality* 36, 208–223
- Borck, J. R. (2000). Recruiting systems control resume chaos. *InfoWorld*, 22 (30), 47-48.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822– 834.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Caggiano, C. (1999). The truth about Internet recruiting. *Inc.*, 21 (18), 156-157.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1º ed). Lisboa: Lidel.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2002). The Influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (3), 185-197
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital Humanos nas organizações* (8ª Ed). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- CIPD (2002) Recruitment on the internet. *Quick Facts*. London: CIPD
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, 5 (1), 55-78.
- Dipbloye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12 (1), 79-123.

- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). Chichester, West Sussex, England: Wiley.
- Fletcher, C. (1997). Just how effective is a telephone interview? *People Management*, 3(13), 2–3.
- Florea, N. V. & Duică, A. (2016). Selection Interview – a necessary tool in discovering the best candidates, *Valahian Journal of Economic Studies*, 7 (21), 105-114
- Florentino, M. M., & Rusignelli, J. B. (2008). Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção. *Revista Administração*, 1,1-13.
- Flynn, G. (2000). Internet Recruitment Limits Demographic Scope, *Workforce*, 79 (4), 85.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study, *Career Development International*, 7 (4), 243-25
- Hoffman, D. (2001). E-Recruitment and the war for talent, *NAGCAS*.
- Wright, M., & Beardwell, J. (2004). Recruitment and selection. In Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (4ª Ed.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (pp.189-229). England: Prentice Hall.
- Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1 (4), 82-86.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1– 49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Limongini-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Machado, R. A. (2006). *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Machado, R. A. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A regeneração das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Melanthiou, Y. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of transnational management*, 20 (1), 31-49.

- Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicada a empresa. *Revista Eletrônica de administração*, 7 (13).
- Othman, R. M., & Musa, N. (2007). E- Recruitment Practice: Pros vs Cons. *Public Sector ICT Management Review*, 1 (1), 35-40
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 257-274.
- Resick, C. J., & Baltes, B. B. (2007). Person–Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1446-1455
- Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham, S., & Gibb, A. (2000). A cross-modal comparison of telephone and face-to-face selection interviews in graduate recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1), 16–21.
- Wintersberger, D. (2017). *International Human Resource Management*. USA: Kogan Page Limited.
- Workforce (2000). What's up with Internet Recruitment? Retirado de <http://www.dawsonconsultinggroup.com/pdfs/Workforce0300.PDF>
- Zusman, R., & Landis, R. (2002). Applicant preferences for web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behaviour*, 18, 285–296.

ANEXOS

Anexo 1. Exemplo de anúncios da Unono

HR Manager (Referência HRM)

A **Unono** é uma StartUp que atua no recrutamento e pré-seleção de talento júnior em Portugal, em Espanha e na Suíça, contando já com milhares de utilizadores e empresas parceiras na sua plataforma.

Encontra-se a recrutar um **HR Manager** para uma empresa no ramo das tecnologias, na qual terá como principais funções: Planeamento e gestão de todos os processos de recrutamento e seleção, optimização do sistema de avaliação de desempenho, gestão de carreiras e criação e gestão de parcerias.

Requisitos:

Licenciatura em Recursos Humanos, Gestão ou áreas similares;
Experiência profissional mínima de 2 anos em recrutamento e seleção no sector tecnológico;
Bons conhecimentos de Excel;
Competências ao nível da contabilidade;
Fluência em inglês
Dinamismo e proatividade.

Oferece-se:

Plano salarial de acordo com a experiência profissional;
Integração numa equipa dinâmica e um ambiente inovador.

Local: Lisboa

Anexo 2. Plataforma Unono.net (exemplo de registo)

Informação pessoal

Email

ana123@gmail.com

Nome completo

Ana Martinho

Nacionalidade

Português

Data de nascimento

12

03

1991

IR PARA O PASSO 2 DE 4

Informação pessoal

Email

example@domain.com

Nome completo

José de Sousa Saramago

Nacionalidade

Choose a nationality

Data de nascimento

dd

mm

aaaa

IR PARA O PASSO 2 DE 4

Formação

Nível de estudos (atual ou último)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

Idiomas nativos

Português

Catalan

Inglês

Português

Espanhol

Outro

Outros idiomas

Inglês - B2

IR PARA O PASSO 3 DE 4

Localidade

País de residência atual

Portugal

Disponível para realocação

Sim

Não

IR PARA O PASSO 4 DE 4

Tens o teu CV?



Anexa o teu CV

Arrasta e larga qualquer .pdf, .doc, .docx ou [procure](#).
O ficheiro deverá ter menos de 10MB.

AGUARDANDO SEU CV...

LEMBRAR MAIS TARDE

Anexo 3. Anúncios para as redes sociais (exemplos)



HIRING NOW!

curated by **unono**

Técnico de Contabilidade (M/F)

Experiência mínima de 3 anos

Conhecimentos sólidos no âmbito fiscal (IVA/IRS/IRC)

Experiência com o Software Primavera (obrigatório)

unono

OPORTUNIDADE DE TOPO: ★

MULTINACIONAL

DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO

REQUISITOS:

ENGENHARIA

ALIMENTAR

CANDIDATURAS:

REGISTA-TE EM:

UNONO.NET

Anexo 4. CV Unono (exemplo)

Maria, 27
30/09/1990 • Lisboa
Nacionalidade: Portuguesa

RESUMO

Licenciatura em Direito. Atualmente encontra-se a exercer funções como Jurista, no entanto está aberta a novos desafios. Adicionalmente, está a terminar o mestrado.

É uma pessoa simpática, otimista e pragmática. Cordial e com boa capacidade de comunicação. A candidata refere que uma das características que mais a caracteriza é o facto de ser perseverante na prossecução dos seus objetivos.

As experiências de voluntariado que tem mantido ajudam-na a saber gerir melhor o seu tempo e igualmente a trabalhar em equipa. Disponibilidade entre uma a duas semanas.

LÍNGUAS

Português	Nativa
Inglês	C1
Espanhol	B1

SKILLS

Microsoft Office Avançado

unono
consulting

(+351) 964 290 492
maria@unono.net



EDUCAÇÃO

Atualmente
Set, 2019

Mestrado em Direito Internacional e Europeu
Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa (Portugal)

Jul, 2013
Set, 2019

Licenciatura em Direito
Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (Portugal)



EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Presente
Fev, 2018

JURISTA
Advogados & Advogadas (Lisboa, Portugal)

- Redação de procurações;
- Análise e elaboração de peças processuais.

Ago, 2017
Jan, 2017

OPERADORA DE CALL CENTER
Customer Service Lda (Lisboa, Portugal)

- Análise das necessidades dos clientes;
- Apresentação de produtos e respetiva venda.



PROJETOS EXTRACURRICULAR

Presente
2015

VOLUNTÁRIA
Associação (Lisboa, Portugal)

Presente
2013

COORDENADORA
Grupo (Lisboa, Portugal)

Presente
2010

CATEQUISTA
Paróquia (Lisboa, Portugal)

Anexo 5. E-mail de Feedback ao candidato (exemplo)

Olá [nome do candidato],
Antes de mais, espero que esteja tudo bem.

Na sequência do seu processo de recrutamento para a posição de [nome da vaga] para [nome do cliente], venho por este meio informar, que tivemos feedback por parte do cliente relativo à sua entrevista.

A informação transmitida pelo responsável é que, infelizmente, apesar de possuir um perfil promissor na área, não é o mais adequado neste momento para a vaga em causa devido [motivo, caso tenhamos essa informação].

Porém, continuará na nossa plataforma e, caso surja uma nova oportunidade, voltaremos a entrar em contacto consigo.

Qualquer dúvida, não hesite em contactar,

Com os melhores cumprimentos,